



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

**Los programas de cumplimiento para la  
prevención de la corrupción empresarial: del  
control normativo al liderazgo ético.**

Capítulo de Libro.

Wilson Alejandro Martínez Sánchez

Bogotá

2025.



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

Los programas de cumplimiento para la prevención de  
la corrupción empresarial: del control normativo al  
liderazgo ético.

Capítulo de Libro.

Wilson Alejandro Martínez Sánchez.

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa.

Maestría en Ciencias de la Dirección

Escuela de Administración

14 de febrero de 2025

Bogotá D.C., Colombia

2025

## Declaraciones:

- a. *Declaración de autonomía:* Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente capítulo de libro como trabajo de grado de la maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este capítulo de libro como trabajo de grado de la de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación.
  
- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Wilson Alejandro Martínez Sánchez / 14 de febrero de 2025

## *Capítulo 1*

# *Los programas de cumplimiento para la prevención de la corrupción empresarial: del control normativo al liderazgo ético*

WILSON ALEJANDRO MARTÍNEZ-SÁNCHEZ\*

## 1. INTRODUCCIÓN: LOS ORÍGENES

No es sencillo afirmar cuándo surgen realmente los programas o planes de cumplimiento empresarial. Se sabe que la teoría moderna de la administración de empresas, impulsada por autores como Peter Drucker, llevaron en la década de los 50 a la departamentalización de las organizaciones, dividiéndolas en áreas especializadas que se coordinan mediante una gerencia general (Drucker, 2011). Es seguro que ya en ese entonces, la idea de un área o departamento especializada en asegurar el cumplimiento de la ley hacía parte de la teoría moderna de la administración de empresas.

La literatura especializada en la materia suele referir la década de los 70, como el periodo de surgimiento y desarrollo de las áreas

---

\* Abogado de la Universidad del Rosario. Doctor y máster en Derecho Penal y Ciencias Penales (Universidad Pompeu Fabra). Especialista en Investigación Criminal. Investigador Invitado al Instituto de Derecho Penal y Procesal Penal de la Universidad Albert-Ludwig en Freiburg im Breisgau (Alemania). Investigador visitante en el Instituto Max Plank para el Derecho Penal Extranjero y Derecho Penal Internacional Becario del Servicio de Intercambio Académico Alemán (Deutscher Akademischer Austausch Dienst- DAAD). Profesor Asociado de Carrera Académica, Facultad de Jurisprudencia, Grupo de Investigación en Derecho Penal, Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia). Exvicefiscal General de la Nación. Ex Procurador Delegado para la Vigilancia Judicial y la Policía Judicial. Ex Procurador Delegado para la Defensa del Patrimonio Público, la Transparencia y la Integridad.

y los programas de cumplimiento corporativos como los conocemos actualmente. Matthew Anderson, por ejemplo, en su libro sobre la historia del comercio justo en la Gran Bretaña, subraya esta década como una de la de mayor crecimiento de la tendencia empresarial hacia el comercio justo, precisamente gracias a la aparición en Estados Unidos de una regulación que exigía a las grandes corporaciones implementar programas contra la corrupción internacional (Anderson, 2015).

En efecto, la mayoría de los autores que se han ocupado de este tema suelen mencionar la Ley contra las prácticas corruptas en el extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA), sancionada en 1977 por el Congreso de los Estados Unidos bajo la administración de Jimmy Carter, como un hito en el nacimiento del cumplimiento (*compliance*) corporativo como lo conocemos hoy. Desde sus inicios, la FCPA exigió a todas las empresas estadounidenses que tuvieran operaciones en jurisdicciones extranjeras, directamente o a través de subordinadas (sucursales, filiales, subsidiarias, etc.), implementar programas dirigidas a asegurarse de cumplir la ley en aquellos lugares y no realizar prácticas corruptas (DOJ, 2022; DOJ, 2020).

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos (*U.S. Department of Justice* – DOJ) y la Comisión de Valores e Intercambios (*Security and Exchange Commission* – SEC) fueron las autoridades escogidas para regular, supervisar y asegurar el cumplimiento de esa ley (DOJ, 2020). Gracias al trabajo de estas autoridades, un gran número de empresas estadounidenses empezó a diseñar e implementar programas de cumplimiento, para cerciorarse de que sus empresas subordinadas en el extranjero no solo cumplieran la ley vigente en su jurisdicción, sino también que no ejecutaran actos de corrupción.

Los programas de cumplimiento que nacieron como consecuencia de la FCPA fueron diseñados e implementados como herramientas de control corporativo. Los oficiales de cumplimiento se dedicaban fundamentalmente al control normativo, consistente en monitorear los cambios legislativos en las jurisdicciones donde la organización tenía presencia, y en requerir a los representantes allí para que ajustaran el funcionamiento a los cambios normativos. Para tal efecto, los oficiales de cumplimiento enviaban requerimientos de información, solicitaban soportes o pruebas de los ajustes realizados y se apoyaban

fuertemente en las áreas de auditoría interna, para cerciorarse de que realmente se estaba cumpliendo la normatividad local. Además, los oficiales de cumplimiento revisaban los códigos, manuales y protocolos de funcionamiento de las empresas subordinadas, para asegurarse que cumplieran con la regulación local.

En ese momento, a finales de la década de los 70 y la primera mitad de la década de los 80, la preocupación de la FCPA era el cumplimiento de la ley extranjera en sus jurisdicciones y prevenir el soborno a funcionarios públicos de esos territorios. Por esa razón, los programas de cumplimiento se diseñaron como herramientas de supervisión, monitoreo y control a los directores, administradores y representantes de las empresas estadounidenses en el extranjero.

## 2. LA PREOCUPACIÓN POR EL LAVADO DE ACTIVOS

Desde que en la década de los 80 se priorizó en la comunidad internacional la guerra contra las drogas ilícitas, la prevención del lavado de activos a través del sistema financiero se convirtió en uno de los principales elementos de la estrategia para desarticular las mafias del narcotráfico. La comunidad internacional y las autoridades nacionales incrementaron sus controles sobre las instrucciones financieras, y fortalecieron la regulación que les exigía adoptar programas de cumplimiento antilavado.

Podría decirse, que durante la década de los 90, la atención de las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras estuvieron más preocupadas por la prevención del lavado de activos, que por el control de la corrupción corporativa. Esto llevó, a que las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras desarrollaran otro tipo de capacidades institucionales que no tenían hasta entonces. El conocimiento del cliente (*know your customer – KYC*) y el monitoreo transaccional para detectar operaciones sospechosas (*suspicious activity reports – SAR's*) produjeron una transformación muy importante en el centro de atención y en la forma de funcionar de las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (*Basel Committee on Banking Supervision* —BCBS—) jugó un papel muy importante en la segunda mitad de la década de los 90, ya que marcó la pauta de la evolución de esos programas de cumplimiento antilavado en todo el mundo. En efecto, el BCBS fue establecido en 1975 como un organismo multilateral integrado por los presidentes de los bancos centrales de los países miembros del G-10. Actualmente, el BCBS está integrado por Alemania, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong SAR, India, Indonesia, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, México, Holanda, Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, y Turquía (BIS, 2012). El mandato de este organismo es emitir reglas y estándares para la regulación prudencial de la actividad bancaria. Además, constituye un importante foro para la cooperación internacional y el intercambio de experiencias en esa materia. En ese sentido, la misión del BCBS es “mejorar la regulación, la supervisión y las prácticas bancarias en todo el mundo con el fin de afianzar la estabilidad financiera” (BIS, 2018).

El Banco de Pagos Internacionales (*Bank for International Settlements* —BIS—) tiene la Secretaría permanente de ese organismo, por lo que éste es el encargado de convocar a sus miembros a las reuniones y ejecutar las decisiones que toma la asamblea de miembros.

El principal estándar internacional producido por el BCBS está recogido en el documento titulado Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz, que fue publicado inicialmente en 1997. Desde su publicación, este documento ha sido utilizado por muchos países como un estándar para evaluar la calidad de los sistemas de supervisión bancaria y para definir el nivel básico de solidez que deben tener las prácticas de supervisión por parte de las autoridades regulatorias nacionales. El estándar contenido en ese documento también es aceptado, aplicado y exigido por organismos financieros multinationales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), en el marco del Programa de Evaluación del Sector Financiero, que se ocupa de evaluar la efectividad de los sistemas y prácticas regulatorias y de supervisión de los países (BIS, 2012).

El estándar previsto en el documento titulado Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz ha sido revisado en 2006 y en

2012, y actualmente constituye el estándar internacional más ampliamente aceptado y exigido por una gran cantidad de países, en materia de regulación y supervisión bancaria.

La importancia del BCBS en materia de prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT) ha sido enorme. Este Comité se ha reunido al menos en tres importantes oportunidades, para fijar estándares de prevención de estos delitos en la actividad bancaria.

### ***2.1. Enfoque de auditoría: Comité de Basilea I***

En diciembre 1988, y como consecuencia del acuerdo alcanzado en Basilea entre los miembros del Comité (los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, EE. UU., Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, el Reino Unido, Suecia y Suiza), se publicó el documento titulado *Prevención del Uso del Sistema Bancario para Propósitos de Lavado de Activos* (BCBS, 1988). En ese documento se estableció que los bancos debían implementar medidas de control apropiadas para prevenir el lavado de activos a través del sistema financiero. Las medidas de control a que hace referencia ese documento son: el conocimiento del cliente; el estricto cumplimiento de la ley en cada operación con altos estándares de integridad; cooperación absoluta con las autoridades; la adopción de políticas internas en las que se reconociera formalmente la adhesión a los principios de prevención consignados en esa declaración (BCBS, 1988).

La forma de verificar el cumplimiento de esos estándares por parte de las instituciones bancarias, por parte de los supervisores y reguladores, era aplicando las metodologías y técnicas de auditoría generalmente aceptadas. Por esta razón, la forma en que se ejerció la regulación y supervisión por parte de las autoridades bancarias nacionales en los términos de los acuerdos de Basilea I se conoce como: enfoque de auditoría. Que consistía fundamentalmente en aplicar a los bancos auditorías a una muestra aleatoria y representativa de sus operaciones, para verificar que las políticas, reglamentos y procedimientos adoptados por la entidad en materia de KYC y de prevención del lavado de activos se estuvieran comprimiendo.

No obstante, estas metodologías han evolucionado de manera sustancial. El BCBS ha producido, revisado y actualizado varios documentos, que definen y explican metodologías estándar para llevar a cabo las labores de supervisión a cargo de las autoridades reguladoras. Este es el caso, por ejemplo, del documento titulado Conduciendo una autoevaluación del supervisor —aplicación práctica— (BIS, 2001) o del documento Metodología de los principios básicos (BIS, 2006a). Estos documentos se han venido actualizando y enriqueciendo con cada revisión, y actualmente constituye el estándar aplicado por los supervisores de muchos países para cumplir su función con arreglo a los más altos estándares internacionales.

## ***2.2. El enfoque de riesgo: Comité de Basilea II***

En junio de 2004, los miembros del BCBS alcanzaron un nuevo acuerdo sobre el estándar internacional que deberían aplicar los reguladores y supervisores bancarios nacionales, sobre los requerimientos de capital y de otra naturaleza que fuesen necesarios, para proteger a las entidades financieras frente a los riesgos financieros y operativos a los que están expuestos. El acuerdo alcanzado quedó recogido en un documento titulado Convergencia internacional de medidas y normas de capital (BIS, 2004), que entre otras cosas contiene la explicación de la propuesta de adopción de la administración con enfoque basado en el riesgo en la actividad financiera.

En lo que hace al tema de este trabajo, el Comité había publicado en 2003 un documento titulado Administración del riesgo consolidado de conocimiento del cliente (BIS, 2003a), el cual abre el paso a la adopción del enfoque basado en el riesgo en la prevención del LA/FT. De hecho, en junio de 2003 el BCBS emitió una nota conjunta con la asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) y la Organización Internacional de Comisiones de Seguros (IOSCO), que ya hablaba explícitamente de que las entidades bancarias y aseguradoras debían hacer una evaluación de riesgo LA/FT, como paso previo para el diseño e implementación de las medidas de prevención consagradas en Las 40 Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) (BIS, 2003b).

Estos documentos anticiparon el enfoque basado en el riesgo que fue desarrollado, de manera más explícita y completa, en la revisión de los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz (BIS, 2006a). Este documento ya desarrolla como principios (estándares) internacionales de supervisión bancaria, la gestión específica de seis (6) tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo país y de transferencia, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgo de cartera. Adicionalmente, el BCBS elevó a nivel de principio la obligación de los bancos de prevenir la “utilización abusiva de servicios financieros”, el cual está íntimamente ligado al riesgo operacional y a los criterios previamente establecidos en 2003 sobre la debida diligencia en el KYC para mitigar diversos riesgos, entre ellos el de LA/FT (BIS, 2006a).

El impacto de la adopción del enfoque basado en el riesgo en la prevención del LA/FT fue enorme, específicamente en dos aspectos. Por un lado, en lo que hace a la naturaleza, alcance y características de las medidas que deben adoptar los bancos, para la prevención del LA/FT. Y, por otro lado, en lo que hace a la naturaleza, alcance y características de la actividad de supervisión de las autoridades reguladoras.

Frente a lo primero, el enfoque basado en el riesgo supuso que, en lo sucesivo, los bancos y otras entidades financieras obligadas a adoptar sistemas ALA/CFT no podrían limitarse simplemente a adoptar de manera ciega las medidas de prevención indicadas en la regulación nacional. Ahora, estas entidades debían realizar evaluaciones de riesgo para identificar y medir sus propias amenazas y vulnerabilidades, con miras a implementar controles a la medida de sus características y necesidades, para la mitigación del riesgo. En este sentido, el enfoque basado en el riesgo trajo consigo el impulso al modelo de autorregulación regulada en materia de prevención del LA/FT, pues ahora las entidades deberían desarrollar autorregulaciones ajustadas a las características de sus propios riesgos, teniendo como marco de referencia mínimo las medidas obligatorias previstas en la regulación nacional.

En cuanto a lo segundo, las autoridades reguladoras debieron migrar de modelos de supervisión con enfoque auditoría, a la supervisión con enfoque de riesgo (Ustáriz, 2003). En consecuencia, estas

autoridades ya no podrían limitarse a aplicar las técnicas de auditoría generalmente aceptadas (toma de muestras representativas y aleatorias de operaciones para verificar la aplicación de los controles exigidos en la regulación o autorregulación aplicables). En lo sucesivo, las autoridades de supervisión también deberían exigir a las entidades una evaluación de riesgo, y supervisar que esas evaluaciones fueran realizadas de manera rigurosa y aplicadas en el diseño e implementación de controles eficaces ALA/CFT.

### *2.3. El enfoque de micro y macro prudencia: Comité de Basilea III*

Teniendo como telón de fondo y prolegómeno la crisis financiera mundial de 2008, el BCBS llevó a cabo una reunión general el 16 de diciembre de 2010. El objetivo de esa reunión era discutir la necesidad de medidas adicionales a las acordadas en los comités de Basilea I y II, para evitar que un hecho como la crisis de las hipotecas sub prime pudiera volver a socavar la estabilidad del sistema financiero internacional. En esa medida, los acuerdos alcanzados como consecuencia del Comité de Basilea III no sustituye los estándares fijados en los dos comités precedentes, sino que los complementa.

Uno de los principales acuerdos alcanzados en el Comité de Basilea III fue el mandato impartido al Grupo de Principios Fundamentales del BCBS de revisar los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz que habían sido expedidos originalmente en 1997 y revisados en 2006 (BIS, 2012). En líneas generales, el resultado del trabajo fue la revisión de los veintinueve principios establecidos como estándar, para darles flexibilidad y permitir que se ajusten de mejor manera a las características de los sistemas regulatorios y de supervisión de los distintos países.

Uno de los puntos más importantes de la revisión de los principios fue la introducción de un modelo ajustado y reforzado de la gestión del riesgo. En esencia, la versión revisada de los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz establece desde su introducción, que la gestión del riesgo en la actividad bancaria debe considerar la necesidad de alternar las visiones de macro y micro prudencia. Este nuevo modelo consiste en que las entidades bancarias deben desarrollar dos capacidades que deben ejercerse simultá-

neamente: a) la capacidad de identificar, medir y mitigar las amenazas y vulnerabilidades generales que conforman los riesgos a los que están expuestas de manera global; y b) la capacidad de identificar y hacer seguimiento a las operaciones o transacciones expuestas a altos niveles de riesgo, para detectar señales de alerta que le permitan actuar en orden a impedir la materialización del riesgo existente (BIS, 2012).

En lo que hace al tema de este trabajo, el BCBS publicó en 2014 el que constituye actualmente su principal estándar en materia ALA/CFT. Se trata del documento titulado *Guía para la sólida administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo* (BIS, 2017), que ha sido revisado y complementado en 2016 y 2017. Este documento fue elaborado con el propósito de alinear los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz del BCBS y Las 40 Recomendaciones del GAFI. El objetivo era aterrizar las recomendaciones del GAFI, en un estándar más detallado para la supervisión bancaria en materia específicamente de prevención del LA/FT. Esta guía ya contiene previsiones en temas como: (a) la evaluación, comprensión, administración y mitigación del riesgo LA/FT; (b) la política de KYC y su aceptación por parte de éste; (c) la identificación, verificación y perfilamiento (segmentación) del beneficiario final de operaciones; (d) el monitoreo transaccional; (e) la administración de información; (f) el reporte de operaciones sospechosas; (g) el congelamiento de activos; (h) la administración del riesgo LA/FT en grupos y conglomerados financieros inter y transnacionales; e (i) el rol del supervisor financiero.

La Guía para la sólida administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo debe ser leída y aplicada de manera armónica y consistente con otro importante documento producido por el BCBS: *El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos* (BIS, 2005). Este último documento define, conceptualiza y caracteriza la función de cumplimiento en las entidades bancarias. Además, estos documentos deben ser interpretados de forma sistemática con los estándares de supervisión financiera previstos en los documentos titulados *Conduciendo una autoevaluación del supervisor —aplicación práctica—* (BIS, 2001) y *Metodología de los principios básicos* (BIS, 2006a).

### 3. EL RETORNO A LA PREOCUPACIÓN POR LA CORRUPCIÓN CORPORATIVA

La Convención Interamericana contra Corrupción fue aprobada por la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) el 29 de marzo de 1996 (OEA, 1996). La Convención contra el Soborno Activo Transnacional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico fue adoptada por la Asamblea de Estados parte de ese organismo el 21 de noviembre de 1997 (OCDE, 1997). Y a Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, que es actualmente el instrumento internacional más universal en la materia, fue adoptada el 31 de octubre de 2003 por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2003).

Estos tres son los instrumentos internacionales más importantes en la lucha contra la corrupción y, como puede verse, datan de finales del siglo pasado y comienzos de éste. Sin embargo, sólo hasta hace un par de años, la lucha contra la corrupción ha empezado a ocupar los primeros lugares en la agenda de casi todos los países de América Latina, debido a los recientes escándalos que han sacudido a la región. Tomemos, por ejemplo, el caso de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG, por sus siglas en español); la Misión de Apoyo contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (MACCIH, por sus siglas en español); el caso Martinelli en Panamá; los casos Lava Jato y Odebrecht en Brasil, uno de los cuales llevó al encarcelamiento del ex presidente de Brasil, Luis Ignacio Lula da Silva; la caída del presidente Pedro Pablo Kuczynski en Perú; la orden de aprehensión emitida contra el expresidente de Ecuador, Rafael Correa; la investigación abierta contra Cristina Kirchner en Argentina por corrupción; por no hablar de todos los escándalos de corrupción en Colombia y Venezuela. De cara a esta triste realidad, los tres organismos internacionales —la OEA, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la ONU— han intensificado sus esfuerzos por lograr la implementación completa de las convenciones mencionadas, y por brindar asistencia técnica a los países de América Latina en su lucha contra este flagelo.

Si se leen con atención las convenciones internacionales contra la corrupción, y todos los demás documentos producidos para pro-

mover su aplicación en los países de la región, puede apreciarse con claridad que los organismos internacionales recomiendan a los países adoptar la misma estrategia: un enfoque holístico soportado en los pilares de la prevención y la represión.

En lo que hace a la represión, los organismos internacionales recomiendan a los países adoptar una serie de medidas dirigidas a castigar a los responsables de actos de corrupción. Tales medidas comprenden acciones como: creación de delitos específicos de corrupción, creación de fiscales y jueces especializados anticorrupción, imposición de penas disuasorias, crear un régimen de responsabilidad disuasorio para las personas jurídicas, fortalecer los mecanismos de asistencia y cooperación internacional como la extradición, mejorar las capacidades para la persecución de activos robados mediante actos de corrupción, etc.

En lo que hace a la prevención, los organismos internacionales han recomendado a los países un paquete de medidas que comparten una visión común: el enfoque basado en el riesgo. La recomendaciones y estándares internacionales en materia de prevención de la corrupción consisten en que los países deben exigir a las entidades públicas y a las empresas privadas de ciertos sectores, la adopción de sistemas de gestión del riesgo de corrupción. Estos sistemas de gestión del riesgo de corrupción se han popularizado en la región bajo diferentes denominaciones: programas de cumplimiento anticorrupción, planes anticorrupción, programas de ética empresarial etc. Muchos países de la región, como Colombia, Perú, Chile o México, han emitido normas en las que se crea la obligación de adoptar esos sistemas de gestión de riesgo de corrupción. Incluso, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) emitió una norma técnica para el diseño e implementación de esos sistemas: la norma ISO 37001 —sistema de gestión antisoborno— (ISO, 2016).

La efectividad de los sistemas de gestión de riesgo de corrupción para combatir el flagelo no es absoluta. Los sistemas de gestión de riesgo de corrupción ayudan a mitigar el riesgo, pero no blindan la organización contra la posibilidad de que se presenten casos de corrupción. Sin importar cuán robusto sea el sistema de gestión de riesgo de corrupción, siempre existirá un riesgo residual de corrupción

que ninguna organización puede reducir a cero (Martínez-Sánchez, 2019).

De cara a esa realidad ha surgido la inquietud, sobre qué otras alternativas existen para prevenir la corrupción en las organizaciones. La literatura sobre este tema es inabarcable. La prevención de la corrupción ha sido investigada históricamente desde muy diversas perspectivas. Algunas de las perspectivas más influyentes en la literatura precedente son las siguientes.

## 4. PERSPECTIVAS EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN CORPORATIVA

### 4.1. *El enfoque de control*

Uno de los enfoques más difundidos es el del control de la corrupción, que se basa en los aportes de Robert Klitgaard (1988). Este autor es recurrentemente citado por sus aportes en la construcción de una teoría para controlar la corrupción. Klitgaard sostuvo que la corrupción era posible en circunstancias en que se cumplían tres condiciones: monopolio de la decisión; discrecionalidad; y opacidad de la decisión. Estas condiciones que posibilitan la corrupción fueron sintetizadas por el con la fórmula:  $C=M+D-A$ . Donde: C=corrupción; M=monopolio de la decisión; D=discrecionalidad; y A=falta de transparencia.

Este enfoque ha sido recurrentemente utilizado por algunos organismos internacionales como Transparencia Internacional, *Open Government Partnership* o la Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública (RTA), quienes recomiendan fuertemente a los países adoptar medidas de transparencia que permitan un mayor control de las acciones públicas, no solo por parte de los órganos de control y las autoridades de supervisión, sino también por parte de las organizaciones de la sociedad civil. La lógica de esta recomendación es que el aumento de los estándares de transparencia reduce la corrupción, porque expone a los sujetos de riesgo a un escrutinio en el que se reduce significativamente la probabilidad de impunidad.

A pesar de la importancia de su aporte, el enfoque de Klidgaard tiene un problema: no siempre que una persona se encuentra en las condiciones descritas en su ecuación se produce un acto de corrupción. Dicho en otras palabras: hay casos en los cuales se cumplen las tres condiciones indicadas por Klidgaard para posibilitar la corrupción, y aun así el acto de corrupción no se produce. Al parecer, hay personas que toman la decisión de obrar correctamente, a pesar de tener el monopolio de la decisión, de tener absoluta discrecionalidad y de que no están sujetos a rendición de cuentas o a control por parte de alguien.

En esos términos surge la pregunta: ¿Qué lleva a una persona a tomar la decisión de realizar una acción corrupta, cuando están dadas las condiciones que posibilitan la corrupción según Klidgaard?

#### **4.2. *La perspectiva del homo economicus***

Una posible respuesta a esta pregunta parece apuntar a que la decisión de cometer el acto de corrupción está determinada por la existencia de ciertos incentivos. El estudio de esos incentivos se ha abordado desde diversas perspectivas, pero hay dos que son particularmente fuertes en la literatura: la teoría de la elección racional y la teoría del comportamiento de rebaño.

La primera de ellas parte de la premisa de que la persona que comete el acto de corrupción es un sujeto racional, que aplica la racionalidad económica para tomar la decisión. Siguiendo la teoría del *homo economicus* que data de los comienzos de la teoría económica clásica de Jeremy Bentham (1830) y John Stuart Mill (Persky, 1995), esta perspectiva supone que el sujeto tratará de minimizar las pérdidas y maximizar la utilidad al momento de tomar la decisión de cometer un acto de corrupción. Dicho en otras palabras, la decisión de cometer el acto de corrupción sería el resultado de un análisis costo-beneficio, en el que el sujeto pondera la utilidad esperada (beneficio obtenido —por ejemplo, el valor del soborno—) contra el costo esperado (castigo esperado —por ejemplo, años de prisión—), y el resultado de ese ejercicio determina la existencia o no del incentivo para cometer el acto de corrupción.

Esta perspectiva ha influenciado fuertemente los estudios que apuntan a desincentivar la corrupción corporativa aumentando el castigo (costo esperado), introduciendo esquemas de recompensa o aumentando la probabilidad de detección (Marjit & Shi, 1998). En la práctica, la política criminal en muchos países, entre los que se cuenta Colombia, han adoptado este enfoque para justificar las medidas para combatir la corrupción consistente en el aumento de penas y reducción de los beneficios penitenciarios. Con este tipo de medidas se pretende desincentivar la corrupción, aumentando significativamente los costos esperados de la decisión. Lo mismo ocurre con las medidas de persecución de activos provenientes de la corrupción, con los cuales se pretende reducir la utilidad esperada y desincentivar la decisión.

### ***4.3. La perspectiva de la economía conductual***

Los estudios de economía conductual realizados por Richard Thaler (Thaler & Sunstein, 2008) han permitido cuestionar la teoría del *homo economicus*, sobre la base de que muchas de las decisiones que toman los actores económicos no son racionales, y la determinación de la probabilidad es justamente una de ellas.

Los estudios de Thaler han mostrado que muchas de las predicciones de los agentes económicos sobre eventos futuros están determinados esencialmente por la percepción subjetiva de la realidad, que por procesos rigurosamente racionales de cálculo. Por ejemplo, cuando una comunidad ha sufrido recientemente un desastre natural, las personas tienden a sobre estimar la probabilidad de que un evento de ese tipo vuelva a ocurrir, aun cuando los cálculos estadísticos digan otra cosa. Es por eso por lo que el riesgo (incluido el riesgo de corrupción) tiende a ser un elemento sesgado frecuentemente por la percepción.

En efecto, desde la perspectiva de la economía del comportamiento, Thaler sostiene que aun cuando una buena parte del proceso mental realizado por los individuos para la toma de sus decisiones es de naturaleza racional, un porcentaje de ella está fuertemente determinada por las emociones y las percepciones subjetivas que en la mayoría de los casos no son conscientes. Estas emociones y percep-

ciones subjetivas implícitas de manera inconsciente actúan como un “empujoncito” (*nudge*), que determina la toma de cierta decisión en el sujeto.

Una importante aplicación práctica de esta teoría se encuentra en el área de marketing. Una importante corriente del marketing moderno sostiene que el proceso de toma de la decisión de compra por parte del consumidor es de naturaleza racional, y consiste en un análisis costo beneficio en el que se tienen en cuenta variables como el precio, la cantidad, la calidad, las ventajas comparativas del producto etc. Sin embargo, cuando el consumidor se enfrenta a la decisión de escoger entre productos de similares características, los factores emocionales entran a jugar un papel determinante en la toma de la decisión. Y son pequeños factores psicológicos de naturaleza emocional, a veces inconscientes para el consumidor e imperceptibles para los observadores, los que determinan su decisión de compra en favor de una u otra opción. A este factor es al que Thaler denomina *nudge*.

En el terreno de la lucha contra la corrupción, las percepciones que tiene el sujeto sobre las variables que pueden afectar su decisión son importantes, y actúan como el pequeño empujón que podría llevar a una persona a tomar la decisión de cometer el acto de corrupción. En efecto, Klitgaard (1988) sostiene que existen tres factores que promueven la corrupción: el monopolio de la decisión, la discrecionalidad de la decisión y la opacidad de la decisión. Sin embargo, como ya se explicó, esta teoría no explica porque hay casos en los que una persona que se encuentra en una situación ideal para cometer el acto de corrupción decide no hacerlo. La respuesta a esa pregunta podría encontrarse en la teoría del empujoncito de Thaler, en el sentido de que son factores subjetivos y emocionales imperceptibles e inconscientes los que determinarían la decisión del sujeto de cometer o no el acto de corrupción.

Entre esos factores podría mencionarse, quizás como uno de los más determinantes, la percepción del sujeto sobre la probabilidad de ser descubierto. La probabilidad de detección no es calculada de forma racional por el sujeto que se encuentra en la situación ideal, para cometer el acto de corrupción. Sin embargo, él toma en cuenta esa probabilidad a partir de una estimación que se basa en su percepción

de la posibilidad de ser detectado. Diversos factores, su percepción sobre la seguridad en su entorno, el anonimato o la percepción sobre la impunidad, pueden determinarlo a sentirse cómodo y confiado para cometer el acto de corrupción. Dichos factores son el empujoncito que hace la diferencia entre el comportamiento ético y el corrupto.

Esta perspectiva fue desarrollada por el propio Richard Thaler, en un artículo publicado con otros ocho coautores (Benartzi *et al.*, 2017), titulado “¿Deberían los gobiernos invertir más en empujoncitos?” (*Should governments invest more in nudging?*). En ese artículo se afirma que la intervención de las autoridades mediante empujoncitos a los ciudadanos es más favorable que la intervención a través de medidas tradicionales, para lograr el cumplimiento de la ley. Por ejemplo, allí se menciona que la intervención mediante empujoncitos para reducir la evasión de impuestos tiene menores costos y mejores resultados, que las medidas tradicionales. En ese sentido, el artículo concluye que la intervención mediante empujoncitos para el cumplimiento de la ley debería adoptarse como un enfoque generalizado en la política pública.

#### ***4.4. La perspectiva del comportamiento de rebaño***

Otra importante perspectiva del tema parte de la premisa de que los individuos toman sus decisiones de acción influidos por las expectativas. Los trabajos sobre ética empresarial y corrupción realizados por Cristina Bicchieri (1997), basada en la teoría de la decisión desde la perspectiva de la psicología conductual y en la teoría de la probabilidad de inducción, han concluido que los individuos deciden los cursos de acción a seguir basados en dos tipos de expectativas: las expectativas normativas, que están dadas por las reglas de comportamiento previstas en las normas aplicables; y la expectativas cognitivas, que están dadas por las conclusiones (inducción) a la que llegan sobre lo que es el comportamiento normal, después de observar cómo se comportan los demás.

Los estudios realizados por Bicchieri y su equipo desde el Laboratorio de comportamiento ético (*Behavioral Ethics Lab*) de la Universidad de Pensilvania (USA) ha demostrado que los individuos se guían en

la mayoría de los casos por las expectativas cognitivas de comportamiento, en lugar que por las expectativas normativas. De ello se concluye que en materia de ética existe un comportamiento de rebaño, consistente en que los individuos tienden a imitar el comportamiento que ellos perciben como “normal” en los demás a su alrededor. Luego, si las personas en el entorno tienden a quebrar las normas, lo más seguro es que el sujeto tienda a quebrarlas también, porque percibe ese comportamiento como normal y aceptado socialmente, aun cuando esa conducta esté prohibida en las normas jurídicas o corporativas.

El problema de esta perspectiva es que, aunque ayuda a entender la mecánica psicológica de la decisión de incumplir la ley, se queda corta a la hora de proponer una solución. La teoría se limita a sostener que es necesario emprender acciones para transformar la cultura de las organizaciones, de manera que el comportamiento de rebaño incentive al cumplimiento de las reglas de comportamiento. En ese sentido, la conclusión sería la necesidad de desarrollar estrategias dirigidas a acercar las expectativas cognitivas de comportamiento a las expectativas normativas, para que los sujetos sientan la presión social de ajustar su comportamiento a la norma. Sin embargo, muy poco (casi nada) se avanza en la línea de señalar una estrategia efectiva para lograr ese objetivo.

## ***4.5. Cultura ética empresarial***

### **4.5.1. Concepto**

El concepto de cultura ética empresarial ha sido objeto de múltiples estudios, la gran mayoría de ellos en el mundo anglosajón. Sin embargo, no existe uniformidad en la literatura sobre la forma de referirse a este tema. Es así como se encuentran estudios que utilizan la expresión cultura ética corporativa (*corporate ethical culture*), cultura ética organizacional (*organizational ethical culture*), cultura ética en los negocios (*business ethical culture*) o simplemente cultura ética (*ethical culture*), para referirse a este tema (Chadegani & Jari, 2016). Por supuesto, existen pequeñas o sutiles diferencias o matices entre cada una de esas expresiones, en lo que hace al contenido o alcance

del tema que se pretende abarcar con cada una de ellas. Sin embargo, todas ellas tienen en común el interés por entender las características que identifican o diferencian a una organización, en lo que hace a la manera en que sus miembros se comportan desde el punto de vista ético.

Uno de los primeros aspectos relevantes que surgen al revisar de manera sistemática la literatura precedente es la diferencia que existe entre los conceptos de cultura y clima éticos (Kaptein, 2008). La cultura ética hace referencia al conjunto de factores que estimulan el comportamiento ético en una organización (Trevino & Youngblood, 1990). El clima ético hace referencia a los factores que determinan qué es un comportamiento correcto en una organización (Cullen, Victor & Bronson, 1993).

La cultura ética empresarial hace referencia entonces, al conjunto de características que identifican y diferencian una organización, en lo que hace a la manera de enfrentar dilemas éticos en cualquier nivel: directivo, administrativo, ejecutivo u operativo. Los valores fundacionales de la organización, los procedimientos de discusión y toma de decisiones, el estilo de liderazgo ético, la tolerancia a la ilegalidad y la injusticia etc., son algunas de las características que determinan la cultura ética de una organización (Trevino & Youngblood, 1990).

El clima ético empresarial tiene que ver con el ambiente generado por la forma en que se relacionan los miembros de una organización, y a la manera en que esa forma de relacionamiento incide en la forma de enfrentar dilemas éticos. La percepción que tienen los miembros de la organización es el factor determinante del clima ético empresarial. Por eso, la percepción sobre la tolerancia de la organización a los comportamientos antiéticos, sobre su capacidad de detección y castigo, sobre la integridad de los directivos, sobre la intensidad de la aceptación o rechazo social de los comportamientos antiéticos, etc., son factores que determinan el clima ético de la empresa (Cullen, Victor & Bronson, 1993).

### 4.5.2. Modelos de abordaje

En lo que hace a la literatura precedente sobre la cultura ética empresarial, las diferencias realmente importantes entre los estudios precedentes sobre la materia no están entonces en la expresión utilizada para referirse al tema, sino en el enfoque utilizado para abordarlo. Es así como pueden encontrarse en la literatura, al menos seis grandes perspectivas de abordaje:

1. El modelo de ética de valores (Schein & Schein, 2017), que se inspira en la teoría de la cultura desarrollada por Max Weber y la aplica para conceptualizar la cultura empresarial. El acento en este modelo clásico está en los valores que orientan la toma de decisiones en la organización, y en los esfuerzos que deben hacerse para que todos los miembros conozcan, compartan, introyecten y practiquen esos valores.
2. El modelo de la ética de virtudes (Kaptein, 2008). Según este modelo, una virtud es en esencia un hábito; es decir, una forma de comportamiento profundamente arraigada en el inconsciente del sujeto, al punto que ocurre de manera natural, automática, sin esfuerzo alguno. En este modelo el acento no está en los valores, sino en el desarrollo de virtudes por los miembros de la organización. En la formación del hábito de actuar correctamente. Para ello, la organización necesita apropiarse ciertos mecanismos que habitúen a sus miembros a obrar correctamente: los conductores éticos (*ethical drivers*). Los conductores éticos son incentivos psicológicos o emocionales que llevan a los miembros de la organización a obrar correctamente en cada situación, y los van habituando de forma progresiva y gradual a esa forma de comportamiento, hasta que el sujeto apropia el hábito y mantiene esa forma de comportamiento, aunque el conductor ético desaparezca.
3. El modelo del Centro para la Cultura Ética en los Negocios (*Center for Ethical Business Culture*) (Ardichvili, Mitchell, & Jondle, 2009). Este modelo pretende un abordaje holístico del estudio de la cultura ética empresarial. Para ello, la divide en dos categorías: la cultura ética formal e informal. La formal tiene que ver con la cultura ética que emerge de los instrumentos

normativos o institucionales formales que regulan el comportamiento de los miembros de la organización, tales como los códigos, las políticas, los reglamentos etc. La informal tiene que ver con la forma en que se comportan los miembros de la organización de forma cotidiana, los rituales, las historias, los héroes etc. En este sentido, Ardichvili *et al.* (2009) sostienen que los estudios precedentes sobre cultura ética empresarial se enfocan en solo uno o dos aspectos de ella, tales como el liderazgo o la toma de decisiones. Ellos pretenden tener un abordaje holístico del tema, mediante la construcción de una lista de factores que determinan la cultura ética de una organización. Estos factores, que son estudiados mediante la metodología de teoría fundada, haciendo análisis cuantitativos y cualitativos de ellos, son los siguientes: la misión y los valores de la organización, el balance en la relación con los grupos de interés, la efectividad del liderazgo, los procesos existentes para mantener la integridad y la perspectiva de largo plazo de los miembros de la organización.

4. El modelo de percepción de cultura ética (Sweeney, Arnold & Pierce, 2010). Este modelo pone el acento en las percepciones. Lo importante es la percepción que tienen los miembros de la organización, respecto de la importancia que tiene actuar correctamente. De acuerdo con este modelo, la percepción está determinada por dos factores: el tono ético que imponen los altos directivos y la presión que ejerce el grupo para obrar correctamente.
5. El modelo de ética cultural corporativa (Schwartz, 2013), que intenta comprender la cultura ética empresarial a tres diferentes niveles: (a) el núcleo de la ética empresarial; (b) el programa de ética empresarial; y (c) el liderazgo ético. La cultura ética de la empresa es el reflejo de los valores que son compartidos por los miembros de la organización, de manera que en el núcleo de la cultura ética empresarial está el set de valores que definen la personalidad axiológica de la organización. La realización efectiva de los valores de la organización requiere de normas, procedimientos e instituciones, los cuales conforman el programa ético de la organización. Y finalmente,

la realización efectiva de los valores mediante la ejecución del programa ético depende del liderazgo ético de los directivos de la organización.

6. El modelo PP de ética empresarial (Chadegani & Jari, 2016), que entiende la cultura ética de una organización como el resultado de dos grandes factores determinantes: los elementos que promueven el comportamiento ético y los elementos que previenen el comportamiento antiético. Las organizaciones suelen crear dispositivos que promueven el comportamiento ético, como sus cartas de valores, sus códigos de conducta, el liderazgo ético de sus directivos etc. Adicionalmente, las organizaciones también tienen dispositivos para controlar la conducta antiética, como los sistemas de auditoría, los programas de cumplimiento, etc. La convergencia de esos dos factores determina la cultura ética de la organización.

### **4.5.3. Enfoques de intervención**

De otra parte, los estudios previos en la materia también permiten apreciar la existencia de al menos dos enfoques distintos, para abordar el problema de cómo mejorar la ética empresarial; o, dicho de otra manera, como elevar los estándares de comportamiento ético de los miembros de una organización (Baker, Hunt & Andrews, 2006).

El primer enfoque, que es el más tradicional, es el individual (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996; Trevino & Youngblood, 1990). El enfoque individual se centra en actuar sobre cada miembro de la organización, para lograr la introyección de los valores o la formación de las virtudes éticas en ellos. Es un enfoque transformacional, puesto que busca transformar a los miembros de la organización, en el sentido de convertirlas en personas más éticas. La tendencia más reciente en este enfoque apunta a desarrollar estrategias desde la administración del recurso humano (Hatcher & Aragon, 2001; Hatcher & Aragon, 2000a; Hatcher & Aragon, 2000b). Las áreas de recursos humanos son esenciales en la estrategia de intervención individual, para crear y consolidar una cultura ética empresarial. Especialmente, mediante programas o políticas de formación de la dimensión ética del talento humano.

El segundo enfoque es el situacional, que se concentra en la creación de las condiciones que promueven el comportamiento ético o previenen el comportamiento antiético. Este enfoque no apunta a transformar los miembros de la organización para convertirlos en personas más éticas, sino a crear un marco de referencia conductual que determine a los sujetos a obrar correctamente, independientemente de sus creencias, opiniones o hábitos. En el enfoque situacional se encuentran al menos tres perspectivas de abordaje:

1. La perspectiva del sistema de castigos y recompensas (Ferrell & Gresham, 1985), que busca la creación de incentivos (recompensas) y desincentivos (castigos) para promover el comportamiento ético de los miembros de las organizaciones. Esta perspectiva se centra en la lógica de la racionalidad económica, que presupone que el agente toma decisiones basado en una evaluación costo beneficio, en el que la recompensa es un beneficio esperado que incentiva el comportamiento ético y el castigo es un costo esperado que desincentiva el comportamiento desviado. Los códigos disciplinarios en las organizaciones son la herramienta más comúnmente utilizada por esta perspectiva.
2. La perspectiva del aprendizaje social (Trevino & Youngblood, 1990), que se basa en la premisa de que tanto el comportamiento ético como el desviado son aprendidos por el individuo y que el contexto social juega un papel determinante en ese aprendizaje. Desde esta perspectiva, el control situacional del comportamiento desviado requiere la aplicación de metodologías y técnicas orientadas a que los individuos no solo adquieran la sensibilidad y el conocimiento necesario para diferenciar el comportamiento ético del desviado, sino que además apunta a desarrollar las habilidades y competencias necesarias para resolver apropiadamente los problemas o dilemas éticos inherentes a ciertas situaciones; y
3. La perspectiva de la cultura ética (Babin, Boles & Robin, 2000; Chonko, & Hunt, 2000; Hunt, Wood & Chonko, 1989; McCabe, Treviño & Butterfield, 2001), que toma como punto de partido la noción de cultura y resalta la importancia de los valores compartidos por los miembros de la organización, como base

para explicar el comportamiento ético y el desviado. Desde esta perspectiva, toda organización tiene valores (o disvalores) que determinan los procesos de toma de decisión y la forma de comportarse de los miembros de la organización. Los valores compartidos por los miembros de la organización dan sentido a la forma en que se comportan, por lo que la distorsión en los valores es determinante para explicar el comportamiento desviado.

La tendencia más común en este enfoque apunta a desarrollar estrategias desde marketing ético (Hunt, Wood & Chonko, 1989; Hunt, Chonko & Wilcox, 1984; Hunt & Vitell, 1986; Hunt, 1990). Hunt & Chonko han publicado varios artículos, sobre la posibilidad de aplicar las estrategias y técnicas del marketing social y del marketing cultural, para crear y cultivar una cultura de comportamiento ético en la organización.

El concepto de marketing social no es novedoso, ya que sus orígenes se remontan a los años 70, cuando empezaron las primeras aproximaciones teóricas para transformar los hábitos de los consumidores hacia modelos de consumo socialmente responsables a través de estrategias de marketing. Desde su aparición, el concepto de marketing social ha evolucionado hasta el punto en que se encuentra hoy, en el que su definición no es clara ni pacífica en la literatura, por incorporar diversidad de elementos que lo hacen difuso (Roncancio, 2012). No obstante, lo que sí se puede decir es que el marketing social tiene una clara y marcada tendencia hacia el uso de las técnicas del marketing para la transformación moral de la sociedad. Por esta razón, algunos autores consideran que este es el tipo de marketing que puede aplicarse en las entidades públicas.

El concepto de marketing cultural, por su lado, apunta al uso de las estrategias del marketing tradicional para provocar efectos transformacionales en la cultura de una comunidad (Roncancio, 2012). En trabajos de autores como García Canclini (2012) se puede apreciar la utilidad que ofrecen las estrategias del marketing tradicional, para entender y modificar los elementos culturales del consumo, para dirigirlos hacia modelos social y ambientalmente más responsables.

El marketing social y el cultural comparten su objetivo de modificar el comportamiento de los individuos. La diferencia radica en la forma escogida para hacerlo: mientras el énfasis del marketing cultural está en la promoción de un sistema de valores específico que oriente el proceso de toma de decisión y, por tanto, el comportamiento de los individuos, el marketing social tiene un alcance más amplio, ya que echa mano de métodos y técnicas propias del marketing tradicional, como por ejemplo la provenientes de la psicología conductual.

La utilización de las estrategias y técnicas del marketing social y cultural, para crear una cultura ética en la organización resultaría factible, como una manifestación de lo que se ha denominado “marketing hacia adentro” o “marketing interno” (Foreman & Money, 1995; Greene, Walls & Schrest, 1994; George, 1990).

#### **4.5.4. La importancia del entorno**

La mayoría de los estudios previos sobre cultura ética empresarial están limitados por una perspectiva interna de la organización. Como puede apreciarse en los modelos de abordaje explicados, todos ellos se ocupan de identificar los factores internos de la organización que determinan su cultura ética. Sin embargo, contrario a la asunción general, la cultura ética de una organización no depende solo de factores internos, ya sean individuales o situacionales, sino también del entorno de la organización. Esto es, de la manera en que la organización se relaciona con los grupos de interés (*stakeholders*), con sus proveedores, con la comunidad, entre otros (Knights & O’Leary, 2006).

Visto desde la perspectiva de la teoría general de sistemas, la organización no es un sistema aislado, sino que está en un ecosistema que conforma su entorno. Entre la organización y su entorno hay un intercambio de información y otros elementos que inciden en la cultura ética empresarial. Por esta razón, entender la cultura ética existente en el entorno de la organización es esencial, para comprender la cultura ética de la organización.

## 5. EL LIDERAZGO ÉTICO COMO PRINCIPAL RECURSO CONTRA LA CORRUPCIÓN CORPORATIVA

Algunos autores afirman, que las primeras referencias a la relación entre ética y liderazgo se deben a Chester Barnard, quien en su obra titulada “Las funciones del ejecutivo” (1968) sostuvo que el liderazgo tiene una dimensión ética o de responsabilidad que le es inherente. No obstante, otros autores consideran que fue Bowen en 1953, quien, al abrir el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puso realmente en el centro de gravedad la reflexión sobre la ética en el liderazgo (Aronson, 2001). Esta discusión fue fuertemente avivada por Milton Friedman (1970), quien hizo importantes críticas al concepto de RSE, por considerar que las empresas son entidades autocontenidas y que los problemas de la sociedad o de la comunidad caen por fuera de su alcance. Dicho en otras palabras, que la solución de los problemas sociales es responsabilidad del Estado y no de las empresas, y que enfocarse en acciones de RSE puede llevar a que las empresas pierdan su foco y reduzcan su productividad, lo que lleva a la reducción del empleo y otras variables macroeconómicas importantes para el desarrollo económico de las naciones. Recientemente se han hecho investigaciones que han cuestionado seriamente la validez de esta posición (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Más allá de la pregunta por a quién puede atribuirse la paternidad del concepto de liderazgo ético, lo cierto es que, después del debate Bowen/Friedman, múltiples autores se han ocupado de entender la dimensión ética del liderazgo, hasta llegar a acuñar la expresión “liderazgo ético”, para referirse a ese tipo de liderazgo enfocado en fomentar el comportamiento ético de los seguidores (Ruiz, 2014). Entre los autores más reconocidos en esta materia se encuentran Burns (1978), Zaleznik (1977), Greenleaf (1991), Heifetz (1994) y Sonnenfeld (2013).

De todos los mencionados, el trabajo de Burns (1978) respecto del liderazgo transformacional (diferente al transaccional) parece ser el que más ha influenciado la literatura revisada, por cuanto la posición mayoritaria es que el liderazgo ético responde de manera más precisa que cualquier otro a ese tipo de liderazgo (Brito, 2016; Mayer *et al.*,

2009; Toor & Ofori, 2009; Vásquez & Vásquez, 2006; Aronson, 2001). Por ejemplo, Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador (2009) llevaron a cabo una investigación sobre la manera como fluye el liderazgo ético en las organizaciones, desde los gerentes de más alta jerarquía hacia los trabajadores rasos. En esa investigación se concluyó, que el líder ético tiene un rol como modelo de comportamiento, de manera que con su ejemplo transmite a sus seguidores la idea de la expectativa de comportamiento ético que se tiene de ellos, lo cual tiene un efecto transformacional en sus vidas (Mayer *et al.*, 2009).

La posición dominante en la literatura es que la esencia del liderazgo ético consiste en producir transformaciones. Y no solo transformaciones en la vida de los seguidores mediante el ejemplo, sino también transformaciones en la cultura organizacional de las empresas (Toor & Ofori, 2009). El verdadero liderazgo ético no es transaccional, puesto que no se trata de como negociar (transar) con los subalternos para que obren de manera ética, sino en cómo se puede transformarlos para que ellos introyecten los valores y los apliquen en todas sus decisiones y comportamientos (Toor & Ofori, 2009).

De otra parte, la revisión de la literatura seleccionada permite apreciar, que la teoría del liderazgo ha evolucionado desde lo que podría llamarse el enfoque antropocéntrico, hacía un enfoque institucionalista. En efecto, las teorías clásicas veían el liderazgo como un rasgo de la personalidad de un sujeto, y se estudiaban las diferentes clases de líderes. En aquella época, la teoría de los rasgos de la personalidad (temperamento y carácter, por ejemplo) eran esenciales para entender el liderazgo, puesto que se pensaba que el liderazgo era un atributo de algunos hombres (*big man theory*), y no de todos. Podría decirse que el liderazgo era percibido como una cualidad innata de ciertos prohombres que estaban predestinados a ello, lo cual llevó al surgimiento de teorías sobre las tipologías de liderazgo, entre las que se encontraban, por ejemplo, los líderes carismáticos (Contreras, Barbosa & Piñeros, 2016). Estas son las teorías a las que denominamos “teorías antropocéntricas del liderazgo”.

De otro lado, las empresas han entendido que el liderazgo es una necesidad estructural; que el liderazgo determina la subsistencia del negocio; y que dada su importancia no puede depender de un sujeto o de la personalidad de un directivo. El liderazgo debe ser un

proceso permanente, sistemático e institucionalizado (Ruiz, 2014). Por eso, las empresas necesitan contar con metodologías, técnicas y procedimientos que les permitan promover, desarrollar, mantener y multiplicar el liderazgo en la organización, con independencia de la personalidad de los sujetos que en un momento determinado ejercen la dirección o la gerencia del negocio. Es decir, que la existencia de líderes en la empresa no dependa de la suerte de contar en determinado momento con cierto tipo de sujetos, sino de la certeza del resultado de procesos institucionalizados, sistemáticos y permanentes en la organización (Contreras, Barbosa & Piñeros, 2016). A este enfoque, que percibe el liderazgo como un proceso transversal a todas las áreas de la organización, es al que corresponden las que denominamos “teorías institucionalistas del liderazgo”.

### ***5.1. ¿Qué es el liderazgo ético? Teorías antropocéntricas e institucionalistas***

La revisión de la literatura seleccionada en el tema de liderazgo ético nos ha permitido apreciar, que un sector mayoritario de autores continúa aferrado al enfoque más antropocéntrico del liderazgo. Brown y Treviño (2005), por ejemplo, definen el liderazgo ético como la demostración, a través del ejemplo, del modelo de comportamiento normativamente apropiado que se espera de los seguidores. De acuerdo con estos autores, el líder ético se comporta de manera ejemplar, porque en su personalidad se encuentran ciertos rasgos que son sobresalientes, que lo definen como líder y que inspiran o motivan a otros sujetos a imitarlo: integridad, altruismo, empatía, responsabilidad, disciplina, entre otros. El líder ético actúa correctamente de manera natural y consistente, porque su conducta es consecuencia de su personalidad, y gracias a ello gana la reputación de persona íntegra que lo legitima a ejercer un liderazgo ético y que lo capacita para motivar o inspirar a otros individuos (Brown & Treviño, 2005).

Conceptos similares de liderazgo ético se encuentran en otros muchos autores. Todos ellos quienes coinciden en ver el liderazgo ético como un rasgo de la personalidad de un individuo (Simonetta, 2017; Mayer *et al.*, 2012; Resick *et al.*, 2006; Piccolo *et al.*, 2010; Mayer

*et al.*, 2009; Aronson, 2001). Un ejemplo muy claro de esta tendencia es el trabajo de Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011a), quienes a través de dos estudios múltiples investigaron la relación entre los rasgos de la personalidad y el comportamiento ético del líder. Ellos aplicaron la Escala de Liderazgo Ético (ELS), que también ha sido usada por Brown & Treviño (2006), para medir la personalidad del líder ético utilizando un marco de personalidad de cinco factores. Como resultado de este estudio, rasgos de la personalidad como equidad, disposición para compartir el poder, capacidad de clarificación de roles, amabilidad, conciencia y estabilidad emocional, mostraron tener una alta importancia en la configuración del liderazgo ético. Otros rasgos como la extroversión o la apertura a la experiencia, en cambio, no resultaron ser predominantes en los líderes éticos.

También hay autores que llevan la visión antropocéntrica del liderazgo ético a su máxima expresión, llegando incluso a afirmar que es el gerente el llamado a ejercerlo (Ochoa, 2012). Sin hacer referencia a la postura mayoritariamente aceptada entorno a la distinción que de hecho existe entre el *management* y el liderazgo (Contreras, Barbosa & Piñeros, 2016; Aronson, 2001), Ochoa (2012) propone que todo gerente debe ser al mismo tiempo un líder ético, en orden a lograr las transformaciones importantes que las empresas necesitan para responder a las demandas de responsabilidad social que enfrentan hoy.

Una posición semejante es sostenida por Brown, Treviño & Hartman (2000), quienes concluyen que el liderazgo ético (entendido como la capacidad de influenciar éticamente a los seguidores) depende por completo de la reputación ética de la persona, y que dicha reputación descansa en dos pilares de percepción: que el sujeto sea percibido por sus seguidores como una persona moral; y que al mismo tiempo sea también percibido por los seguidores como un gerente moral. Por consiguiente, no basta ser percibido como una persona moral, para alcanzar el liderazgo ético. Se requiere además que la persona sea percibida como un gerente, y no como uno cualquiera, sino como uno bueno y ético.

Asimismo, entre los artículos revisados llamó especialmente la atención el trabajo de Villoria (2011), por su dirección hacia el servicio público. Para este autor, la administración pública necesita con

urgencia líderes éticos, que encausen el funcionamiento del Estado por caminos más ajustados a los valores inherentes al servicio público. Su visión de este liderazgo reside en la persona del directivo profesional. Esto es, en el sujeto a quien se encarga la dirección de los asuntos del Estado. Por consiguiente, su concepción de liderazgo no solo es antropocéntrica, sino que también se limita a cierto tipo de servidores públicos (los de nivel directivo), con lo que se aparta de otras posturas más modernas que abogan por la promoción de los liderazgos en todos los niveles de la organización (Piccolo *et al.*, 2010).

Otros autores, sin abandonar el enfoque antropocéntrico, van un poco más allá en el reconocimiento de la dimensión organizacional del liderazgo. Es el caso de Correa, Rodríguez y Pantoja (2018), quienes ven el liderazgo ético como una característica de la personalidad de un individuo, pero subrayan que hay factores ambientales, situacionales, organizacionales y culturales que son determinantes en él. De hecho, es interesante la atención que estos autores prestan, ya no a la influencia del líder ético en sus seguidores, sino a la influencia de los seguidores en el líder y de la organización en el líder.

Aún más, la conclusión de la revisión de literatura sobre liderazgo llevada a cabo por Correa, Rodríguez y Pantoja (actualizada a 2017) consiste en que la mayoría de los trabajos publicados sobre la materia se centran en indagar por la relación que existe entre el líder y sus seguidores (enfoque grupal), o entre el líder y la organización (enfoque organizacional). En cambio, la preocupación por indagar las características de la personalidad que definen el líder ético parece ser menor, al igual que el interés por investigar el efecto de la globalización en el liderazgo ético (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018).

Nótese sin embargo que, incluso como producto de una extensa revisión de literatura, Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) siguen enmarcados en la visión antropocéntrica del liderazgo ético. Es decir, siguen apreciando este tipo de liderazgo como algo inherente al hombre y no como algo inherente a la organización. Prueba de ello es su recomendación de profundizar en los aspectos “personales del liderazgo ético”, porque es en ellos donde se puede entender mejor la motivación y características del comportamiento de los líderes éticos (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018).

Por oposición a ellos, otro sector de la doctrina ha avanzado hacia nociones más institucionalizadas del liderazgo ético. Ruiz (2014), por ejemplo, toma como punto de partida los trabajos previamente publicados por la *European Business Ethic Network*, y a partir de ellos define el liderazgo ético como un conjunto de buenas prácticas de gestión empresarial que añade valor a la organización y, en especial, al capital humano. En ese sentido, el liderazgo ético es percibido como un activo de la organización (Ruiz, 2014).

Los trabajos dirigidos a determinar qué herramientas o procedimientos podrían implementar las organizaciones para promover, mantener y fortalecer el surgimiento del liderazgo ético, de forma sistemática, permanente e institucional, son pocos. A esta misma conclusión llegaron Correa, Rodríguez & Pantoja (2018), quienes no encontraron trabajos en los que se analice cómo puede crearse, preservarse o modificarse los elementos éticos de la cultura organizacional.

## ***5.2. ¿Cuál es método de investigación predominante en el liderazgo ético?***

La literatura revisada muestra que hace quince años había muy pocas investigaciones empíricas sobre el liderazgo ético (Brown, Treviño & Harrison, 2005). La mayoría de las publicaciones sobre la materia eran aproximaciones teóricas, que definían y exploraban el liderazgo ético a partir de la revisión y análisis de literatura precedente sobre ética, sobre liderazgo o sobre ética en el liderazgo. Actualmente hay una gran cantidad de investigaciones empíricas, pero casi la totalidad de ellas están determinadas por el enfoque antropocéntrico del liderazgo ético.

En efecto, el enfoque escogido para encarar el liderazgo ético es decisivo en la elección del método de investigación. En consecuencia, debido a que casi todos los artículos revisados parten de una visión antropocéntrica del liderazgo ético, la preferencia por los métodos propios de la psicología es evidente. Es así como estas investigaciones muestran una clara preferencia por el método de encuestas y/o entrevistas estructuradas. Estas investigaciones apuntan a definir el liderazgo ético, consultando a una muestra de individuos (técnica-

mente seleccionada) sobre su percepción acerca de las características personales del líder ético. El objetivo es identificar las habilidades y competencias que debe tener la persona, para que sea percibida como un líder ético.

Una investigación con esta clase de metodología fue adelantada por Brown, Treviño y Harrison (2005), para determinar la definición del concepto de líder ético y su efectividad en la organización. Otros ejemplos son los dos estudios sobre liderazgo ético llevados a cabo por Mayer, Aquino, Greenbaum y Kuenzi (2012), quienes partiendo de las teorías de identidad moral y aprendizaje social llevaron a cabo gran cantidad de encuestas y entrevistas estructuradas para probar y medir la relación entre la fortaleza de la autocomprensión de la persona como un individuo moral y sus habilidades de liderazgo ético (Mayer *et al.*, 2012).

Especialmente interesante es el estudio realizado por Resick, Hanges, Dickson y Mitchelson (2006), quienes llevaron a cabo un análisis de la información recogida mediante la encuesta de Liderazgo Global y Efectividad Organizacional (GLOBE por sus siglas en inglés), para verificar si las cuatro características de la personalidad que la literatura le atribuye al líder ético (carácter/integridad, altruismo, capacidad de motivación colectiva y compromiso) realmente son válidas y aplicables en todas las culturas, o si solo son válidas en la cultura occidental (Resick *et al.*, 2006). El resultado de esa investigación es que, en las culturas comparadas, esas cuatro cualidades son consideradas como propias de la personalidad del líder ético. Sin embargo, se encontró una diferencia de grado, en cuanto a la intensidad que de cada una de esas cualidades se requiere en cada cultura comparada (Resick *et al.*, 2006).

También se encontró en esta línea metodológica de encuestas y entrevistas, la investigación llevada a cabo por Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger (2010), para evaluar la existencia de algún tipo de relación entre el liderazgo ético y el objeto esencial del trabajo de los seguidores. Ese estudio concluyó, que el liderazgo ético influye decisivamente en el desempeño de los trabajadores. Estos autores sostienen, con base en la evidencia recogida a través de encuestas con trabajadores de diversas áreas y niveles de una pluralidad de empresas, que la significancia del trabajo y el nivel de esfuerzo requeri-

do, media la relación ente el líder ético y sus seguidores. El análisis de la información indica que el líder ético logra mejorar el desempeño de sus seguidores, en la medida que logre persuadirlos de que su trabajo es significativo para la organización y/o la sociedad, independientemente de la cantidad de esfuerzo que ellos deban invertir en la ejecución de sus tareas. De tal suerte que los trabajadores estarían dispuestos a hacer mayores esfuerzos, si sienten que su trabajo es significativo (Piccolo *et al.*, 2010).

Otros autores han diseñado herramientas de medición del liderazgo ético, como lo es laELS (Brown & Treviño, 2006). Esta escala está acompañada de una herramienta tipo *test* de personalidad, con la cual se busca no solo identificar las personas que tienen cualidades como líder ético, sino medir qué tanto liderazgo ético hay en ellos (Brown, Treviño & Harrison, 2005), o incluso que tan transformacional es el estilo de liderazgo de la persona (Toor & Ofori, 2009).

De manera similar, Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011b) lideraron una investigación para validar la efectividad de un instrumento llamado Cuestionario de Liderazgo Ético Multidimensional en el Trabajo<sup>1</sup>. Basados en la teoría clásica del liderazgo ético, estos autores investigaron siete comportamientos típicos de los líderes éticos: equidad, integridad, orientación ética, orientación a las personas, poder compartido, clarificación de roles y preocupación por la sostenibilidad. Para ello tomaron dos muestras de empleados y mediante la aplicación del cuestionario investigaron la relación entre el liderazgo ético y otros tipos de liderazgo. El resultado mostró una estrecha relación entre el liderazgo ético y otros tipos de liderazgo, principalmente los de tipo transformacional, lo que validó la hipótesis de la multidimensionalidad del liderazgo ético.

También debe mencionarse el trabajo de Kalshoven & Boon (2012). Ellos investigaron la relación existente entre el liderazgo ético, la gestión de los recursos humanos (capacitación, seguridad laboral, sistemas de evaluación del desempeño, políticas de incentivos etc.), el bienestar de los trabajadores y la productividad de los

---

<sup>1</sup> Este trabajo corresponde a la disertación doctoral no publicada de Kalshoven (2010).

trabajadores. El método utilizado fue el de encuestas dirigidas a 493 empleados y 247 gerentes, de varios países de la Unión Europea (Holanda, Bélgica, Alemania, Austria y Grecia), de las cuales recibieron respuesta del 51% de los empleados y el 47% de los gerentes. El cruce de la información recibida mediante las encuestas les permitió concluir que tanto la gestión de recursos humanos como el liderazgo ético contribuyen al bienestar y la productividad de los trabajadores, pero no al mismo tiempo. Cuando hay bajos niveles de gestión del recurso humano, el liderazgo ético adquiere importancia para mantener el bienestar y la productividad de los trabajadores, o viceversa.

En una línea similar, Kalshoven, van Dijk & Boon (2016) llevaron a cabo una investigación consistente en la aplicación de un cuestionario a 225 empleados, de los cuales obtuvieron la respuesta a 156. El cuestionario tenía como propósito preguntar a los empleados por la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento antiético pro-organización (UPB, por sus siglas en inglés). Utilizando una ruta multinivel en MPlus, los investigadores demostraron la existencia de una relación entre el UPB y la autonomía de los trabajadores: cuanto mayor autonomía tiene un empleado, menor es su inclinación al UPB; por el contrario, cuanto menor autonomía tiene, mayor es su tendencia al UPB. Al parecer, la conclusión es que los trabajadores con mayor autonomía se ven en la necesidad de justificar sus decisiones y sus acciones, no sólo ante sus superiores, sino ante ellos mismos y la sociedad, lo que refuerza la motivación al comportamiento ético, independientemente del efecto que ello tenga para la organización. En cambio, los trabajadores con menor autonomía sienten menor necesidad de justificar sus decisiones o acciones, lo que los hace propensos a comportarse de manera antiética en beneficio de la organización.

En la literatura también es posible encontrar aproximaciones metodológicas que intentan medir el liderazgo ético, aplicando herramientas diseñadas para identificar y/o medir el liderazgo transformacional o el liderazgo carismático, por considerar que existe una estrecha relación entre estos y aquel. Por ejemplo, se mencionan la Escala de liderazgo carismático de Conguer & Kanungo (1998); el Cuestionario de medición de liderazgo transaccional y transforma-

cional de Bass (1985); o la Escala de percepción de integridad del líder de Craig & Gustafson (1998) (Aronson, 2001).

En cuanto al enfoque institucionalista, este, por su naturaleza, privilegia otro tipo de metodologías de investigación. Entre ellas se encuentra los estudios de caso, dirigidos a conocer modelos exitosos de liderazgo ético implementados en algunas empresas. Un ejemplo de ello es el trabajo de Brito (2016), quien llevó a cabo visitas a varias empresas para indagar por los motivos que tenían para invertir en mecanismos de fortalecimiento de la ética empresarial, y cómo lo hacían.

No obstante, también es posible hacer investigación con enfoque institucionalista, aplicando el mismo método de encuestas utilizado por las investigaciones de enfoque antropocéntrico. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador (2009), sobre la manera cómo fluye el liderazgo ético en las organizaciones. En este estudio se encuestó a 904 empleados y 195 gerentes, en 195 departamentos de diferentes empresas (Mayer *et al.*, 2009). El resultado del estudio fue que el liderazgo ético fluye de un nivel a otro en la organización. De modo que los gerentes de mayor rango jerárquico no logran ejercer liderazgo ético directo sobre los trabajadores, si no pasan primero por los jefes o supervisores de estos. El liderazgo ético fluye entonces en “cascada”, de un nivel a otro. Si los jefes o supervisores no tienen liderazgo ético, los trabajadores no podrán ser influenciados éticamente, aun cuando los gerentes de más alto rango tengan liderazgo ético.

En definitiva, la revisión de literatura realizada indica que el enfoque antropocéntrico del liderazgo ético es predominante, por lo cual la psicología es la ciencia desde la cual se investiga con mayor frecuencia. Esta circunstancia explica porque razón la mayoría de las investigaciones recurren a la aplicación de herramientas tipo encuesta, entrevista o test, diseñadas en su mayoría para medir rasgos de la personalidad, o para obtener información cualitativa sobre las relaciones entre el líder ético (individuo) y su entorno grupal u organizacional. No obstante, pueden encontrarse algunas pocas investigaciones muy interesantes que, partiendo de conceptos de liderazgo ético de corte antropocéntrico, se ocupan principalmente del tipo de estructura organizacional o funcional que promueve el liderazgo

ético en las empresas. Se trata de investigaciones que, aun viendo el liderazgo ético como un rasgo de la personalidad de un sujeto, están principalmente preocupadas por la dimensión organizacional de ese tipo de liderazgo.

### **5.3. *¿Qué tan determinante es el entorno en el desarrollo del liderazgo ético?***

Otras revisiones de literatura precedentes sobre esta misma materia han concluido, que la mayoría de los trabajos publicados sobre liderazgo ético se centran en la relación que existe entre el líder y sus seguidores (enfoque grupal), o entre el líder y la organización (enfoque organizacional) (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018).

El resultado de esta revisión de literatura es similar, en tanto pudo observarse que en la mayoría de los artículos revisados se encontró interés en conocer la incidencia del entorno en la aparición de líderes éticos. Los resultados de los artículos analizados indican que, para la mayoría de los autores, el entorno organizacional juega un papel trascendental en la formación del liderazgo ético. La conclusión al respecto es que el clima ético que se vive en el entorno tiende a favorecer el surgimiento de este tipo de liderazgos en la empresa (Villoria, 2011; Brown & Treviño, 2005). Por consiguiente, cuanto más preocupado está el entorno por la dimensión o contenido ético del comportamiento de las empresas o sus directivos, mayor cantidad de líderes éticos surgen en las organizaciones (Brown & Treviño, 2005).

Particularmente interesante resultó el trabajo de Simonetta (2017), quien indagó por la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en los resultados económicos de las empresas. Su conclusión, arraigada en un enfoque antropocéntrico, consiste en que los estilos de liderazgo no ético pueden producir mejores resultados económicos en el corto plazo, pero crean riesgos reputacionales y legales que, a mediano y largo plazo, puede tener consecuencias devastadoras para las empresas (Simonetta, 2017).

También resulto interesante el estudio intercultural llevada a cabo por Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006), sobre la validez de las cuatro cualidades del líder ético —carácter/integridad, altruismo,

capacidad de motivación colectiva y compromiso— en otras culturas distintas de la occidental (Resick *et al.*, 2006). Como ya se mencionó, esa investigación concluyó que esas cuatro cualidades son consideradas como propias de la personalidad del líder ético en todas las culturas comparadas, pero se encontró una diferencia de grado en cuanto a la intensidad que de cada una de esas cualidades se requiere en cada cultura comparada (Resick *et al.*, 2006).

En relación con lo anterior, la literatura revisada es consistente en lo que hace al reconocimiento de la importancia que tienen las consecuencias sociales de los comportamientos inmorales, en el reforzamiento del liderazgo ético. Las organizaciones en cuyo entorno existen niveles altos de reproche social al comportamiento inmoral, el surgimiento de liderazgos éticos es más favorable. Por supuesto, cuanto el reproche no es solo social, sino también institucional (por ejemplo, con sanciones judiciales), el reforzamiento del entorno sobre las condiciones de surgimiento del liderazgo ético es mayor (Brown & Treviño, 2005).

De toda la literatura revisada respecto de la relación entre el entorno y el liderazgo ético la que más llamó la atención fue la investigación liderada por Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2013a). Esta investigación se diferenció de las anteriores, por no estar centrada en la relación entorno-individuo, sino en la relación entre el entorno y el liderazgo ético como elemento de la organización. Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2013a) se enfocaron en investigar la relación existente entre el liderazgo ético y la ayuda o la cortesía de los seguidores. Su investigación demostró que hay una relación entre el liderazgo ético y la predisposición de los seguidores para actuar con cortesía y colaboración, pero que esa relación no es directa, sino que difiere según el nivel de preocupación empática y la conciencia moral en el grupo de trabajo. Es decir, la preocupación empática y la conciencia moral actúan como moderadores, entre el liderazgo ético y la cortesía y ayuda de los seguidores. De tal suerte que la cortesía y la disposición de ayuda de los seguidores no es una respuesta directa al liderazgo ético, sino que ellas dependen de otros dos factores: la preocupación empática y la conciencia moral del grupo.

Como puede apreciarse, la mayoría de las investigaciones aún se enfocan en la relación que puede existir entre el entorno y el líder

ético como individuo. Es decir, en cómo las condiciones o características del entorno contribuye a que surja una mayor cantidad de individuos con rasgos de personalidad ajustados al modelo de líder ético. Aun son pocas las investigaciones que se interesan por estudiar la incidencia del entorno en el desarrollo de las capacidades institucionales de liderazgo ético en las organizaciones, entendiendo el liderazgo ético como un activo de la organización y no como un rasgo de la personalidad de un sujeto. De tal suerte, que el enfoque antropocéntrico sigue siendo predominante en la investigación de la relación ente el entorno y el liderazgo ético, a pesar de reconocer que aquel juega un papel importante en éste.

#### 5.4. *¿Se puede desarrollar el liderazgo ético?*

El enfoque antropocéntrico también se ha ocupado de investigar si el liderazgo ético puede ser desarrollado. Este enfoque parte del supuesto de que el liderazgo ético es un rasgo de la personalidad de ciertos individuos. Por ello es lógico que, desde este mismo enfoque, se haya preguntado si dichos rasgos de personalidad pueden ser desarrollados en otros individuos.

La respuesta a esa pregunta apunta a que sí es posible desarrollar el liderazgo ético. La visión antropocéntrica del liderazgo ético reconoce que, como rasgo de la personalidad que es, este tipo de liderazgo está asociado a una serie de habilidades y competencias comportamentales. Dichas habilidades y competencias pueden cultivarse y desarrollarse en los individuos, a condición de que tengan la voluntad real y la disciplina necesaria para adquirirlas (Mayer *et al.*, 2012).

Kliksberg (2003), por ejemplo, se ocupa de explicar la importancia de la formación ética en las escuelas de negocios. Su tesis es que la universidad tiene un rol esencial en la formación ética de los administradores, por lo que su papel en el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para adquirir el liderazgo ético es trascendental.

Los autores que adoptan una postura más institucionalizada del liderazgo ético parten del presupuesto de que éste siempre se debe de-

sarrollar en la organización, pues no emerge de manera espontánea (Ruiz, 2014). Es posible que una empresa tenga suerte, y logre reclutar un directivo o administrador con habilidades y competencias de liderazgo ético. Pero la organización, como entidad distinta de sus miembros, no adquirirá liderazgo ético hasta que tenga la capacidad de desarrollarlo de manera permanente y sistemática, haciendo uso de sus propios medios (Ruiz, 2014).

Por esta razón, el desarrollo del liderazgo ético desde el enfoque institucionalista no se enfoca, únicamente, en trabajar las habilidades y competencias comportamentales de los miembros de la organización. Dicho en otras palabras, no se trata solamente de trabajar la personalidad de los individuos. Este enfoque apunta al diseño e implementación de herramientas que contribuyan a promover, mantener y fortalecer el surgimiento de liderazgos éticos en la empresa. La literatura revisada habla, por ejemplo, de la implantación de códigos de conducta (Ruiz, 2014), de comités de ética, o de programas de sensibilización, entrenamiento y capacitación en la materia, etc.

Un buen ejemplo de este enfoque son las investigaciones llevadas a cabo por Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2013b), y luego tres años más tarde confirmadas en la investigación realizada por Kalshoven, van Dijk & Boon (2016). Estas investigaciones concluyeron, a través de dos metodologías distintas, que los trabajadores con mayor autonomía se ven en la necesidad de justificar sus decisiones y sus acciones, no sólo ante sus superiores, sino ante ellos mismos y la sociedad, lo que refuerza la motivación al comportamiento ético, independientemente del efecto que ello tenga para la organización. En cambio, los trabajadores con menor autonomía sienten menor necesidad de justificar sus decisiones o acciones, lo que los hace proclives a comportarse de manera antiética en beneficio de la organización.

Otro estudio con enfoque similar, pero con objeto y alcance completamente diferente, fue el realizado por Kalshoven & Boon (2012). Ellos investigaron la relación existente entre el liderazgo ético, la gestión de los recursos humanos (capacitación, seguridad laboral, sistemas de evaluación del desempeño, políticas de incentivos etc.), el bienestar de los trabajadores y la productividad de los trabajadores. La conclusión de este trabajo fue que tanto la gestión de recursos humanos como el liderazgo ético contribuyen al bienestar de los tra-

bajadores, y este, a su vez, a mejorar la productividad de los trabajadores. Sin embargo, no al mismo tiempo. El estudio empírico llevado a cabo mostró que cuando hay bajos niveles de gestión del recurso humano, el liderazgo ético adquiere importancia para mantener el bienestar y la productividad de los trabajadores. A contrario sensu, la falta de liderazgo ético demanda mayor nivel de gestión del recurso humano, para mantener el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Ambos estudios (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013b; Kalshoven & Boon, 2012) ofrecen una perspectiva interesante, y más institucionalista, sobre el desarrollo del liderazgo ético. Las conclusiones de estas investigaciones tienen importantes implicaciones prácticas para el desarrollo de la teoría del liderazgo ético desde el enfoque institucionalista, pues apuntan a entender qué tipo de estructura o arquitectura organizacional y/o funcional contribuye al desarrollo del liderazgo ético, más allá de la personalidad de los directivos o administradores.

Por supuesto, este enfoque no está libre de críticas. Por ejemplo, un sector de la literatura revisada se ha concentrado en estudiar, la conveniencia de los códigos de ética y de las estructuras corporativas creadas para el fortalecimiento de la ética empresarial, en el entorno globalizado actual (Álvarez, Calderón & Rodríguez, 2011). La premisa de discusión es la diversidad étnica y cultural que hace más compleja la relación entre las personas, especialmente en las empresas multinacionales. E incluso, las diferencias culturales entre empresas de un mismo sector que opera en jurisdicciones diferentes.

La pregunta que ha ocupado esas investigaciones es la siguiente: ¿es posible y conveniente la expedición de normas y/o estándares internacionales en materia de ética empresarial, teniendo en cuenta que la diversidad étnica y cultural es una característica altamente desafiante para la economía global? La respuesta no es sencilla. Sin embargo, la conclusión más aceptada parece consistir en que, al menos por ahora, no estamos preparados para avanzar en la dirección de normas o estándares internacionalmente aplicables o exigibles. Y de hacerlo, podría crearse el riesgo de introducir barreras o condiciones artificiales al mercado global que lo harían inequitativo, debido a la heterogeneidad y las asimetrías existentes entre los diferentes paí-

ses, derivadas de sus distintas tradiciones legales y de otros factores socio-económicos (Álvarez, Calderón & Rodríguez, 2011).

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA AMÉRICA LATINA Y COLOMBIA

### 6.1. Conclusiones

Como conclusiones de este trabajo pueden extraerse las siguientes:

1. No es sencillo afirmar cuándo surgen realmente los programas o planes de cumplimiento empresarial. Sin embargo, la mayoría de los autores que se han ocupado de este tema suelen mencionar la Ley contra las prácticas corruptas en el extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*), sancionada en 1977 por el Congreso de los Estados Unidos bajo la administración de Jimmy Carter, como un hito en el nacimiento del cumplimiento corporativo como lo conocemos hoy.
2. Los programas de cumplimiento que nacieron como consecuencia de la FCPA fueron diseñados e implementados como herramientas de control corporativo. Para tal efecto, los oficiales de cumplimiento enviaban requerimientos de información, solicitaban soportes o pruebas de los ajustes realizados y se apoyaban fuertemente en las áreas de auditoría interna, para cerciorarse de que realmente se estaba cumpliendo la normatividad local. Además, los oficiales de cumplimiento revisaban los códigos, manuales y protocolos de funcionamiento de las empresas subordinadas, para asegurarse que cumplieran con la regulación local.
3. Durante la década de los 90's la atención de las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras estuvieron más preocupadas por la prevención del lavado de activos, que por el control de la corrupción corporativa. Esto llevó, a que las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras desarrollaran otro tipo de capacidades institucionales que no tenían hasta entonces. El conocimiento del cliente (*know your*

*customer*) y el monitoreo transaccional para detectar operaciones sospechosas (*suspicious activity reports*) produjeron una transformación muy importante en el centro de atención y en la forma de funcionar de las áreas de cumplimiento de las instituciones financieras.

4. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (*Basel Committee on Banking Supervision*) jugó un papel muy importante en la segunda mitad de la década de los 90's, ya que marcó la pauta de la evolución de esos programas de cumplimiento antilavado en todo el mundo.
5. En diciembre 1988, y como consecuencia del acuerdo alcanzado en Basilea entre los miembros del BCBS, se estableció que los bancos debían implementar medidas de control apropiadas para prevenir el lavado de activos. La forma en que se ejerció la regulación y supervisión por parte de las autoridades bancarias nacionales en los términos de los acuerdos de Basilea I se conoce como: enfoque de auditoría. Consistía fundamentalmente en aplicar a los bancos auditorías a una muestra aleatoria y representativa de sus operaciones, para verificar que las políticas, reglamentos y procedimientos adoptados por la entidad en materia de conocimiento del cliente y de prevención del lavado de activos se estuvieran cumpliendo.
6. En junio de 2004, los miembros del BCBS alcanzaron un nuevo acuerdo sobre el estándar internacional que deberían aplicar los reguladores y supervisores bancarios nacionales, para prevenir el lavado de activos. El acuerdo alcanzado quedó recogido en un documento que contiene la explicación de la propuesta de adopción de la administración con enfoque basado en el riesgo en la actividad financiera, incluyendo en materia de prevención del lavado de activos.
7. Teniendo como telón de fondo y prolegómeno la crisis financiera mundial de 2008, el BCBS llevó a cabo una reunión general el 16 de diciembre de 2010. Uno de los puntos más importantes de la revisión de los principios fue la introducción de un modelo ajustado y reforzado de la gestión del riesgo.

En esencia, la versión revisada de los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz establece desde su introducción, que la gestión del riesgo en la actividad bancaria debe considerar la necesidad de alternar las visiones de macro y micro prudencia.

8. La preocupación por la corrupción corporativa que se experimenta internacionalmente, y muy especialmente en América latina, ha traído consigo nuevamente la preocupación por prevenir las prácticas empresariales corruptas. En ese entorno, el papel de las áreas de cumplimiento viene experimentando un giro importante hacia el liderazgo ético.
9. La doctrina tradicional parte de un concepto de liderazgo ético, definido como un conjunto de características o rasgos de la personalidad de un individuo. En ese sentido, su concepto de liderazgo ético es antropocéntrico.
10. La literatura más contemporánea entienden el liderazgo como un proceso al interior de las empresas, y no como un rasgo de la personalidad de un sujeto. Es decir, que la tendencia en la teoría general de liderazgo es marchar hacia un enfoque más institucionalista.
11. Precisamente por este carácter antropocéntrico, la disciplina dominante en la investigación tradicional del liderazgo ético es la psicología. Ello se hace evidente en la metodología más utilizadas en la literatura revisada y en el hecho de que la mayoría de las investigaciones recurren a la aplicación de herramientas tipo encuesta, entrevista o test, diseñadas en su mayoría para medir rasgos de la personalidad, o para obtener información cualitativa sobre las relaciones entre el líder ético (individuo) y su entorno grupal u organizacional.
12. Toda la literatura revisada reconoce que el liderazgo ético puede desarrollarse. La mayoría parte de una noción psicológica, y su apuesta está en la pedagogía: capacitación, entrenamiento, sensibilización, motivación etc. No obstante, también hay trabajos que desde un enfoque antropocéntrico han investigado qué tipo organizaciones son más eficaces en la promoción del liderazgo ético en las empresas.

13. Toda la literatura revisada reconoce la importancia del entorno en el liderazgo ético. La mayoría de ella se ha ocupado de investigar la relación entre el entorno y el líder ético como individuo, así como en la relación entre el líder ético y su entorno grupal u organizacional. No obstante, también pueden encontrarse algunas investigaciones muy interesantes que, partiendo de conceptos de liderazgo ético de corte antropocéntrico, se ocupan principalmente del tipo de estructura organizacional o funcional que promueve el liderazgo ético en las empresas. Se trata de investigaciones que, aun viendo el liderazgo ético como un rasgo de la personalidad de un sujeto, están principalmente preocupadas por la dimensión organizacional de ese tipo de liderazgo.
14. La literatura revisada muestra que la doctrina mayoritaria reconoce que el liderazgo ético es por naturaleza transformacional. No solo en el sentido de transformar a los miembros de una organización, sino a la organización misma. De hecho, se ha investigado cómo incide el liderazgo ético en las organizaciones y viceversa. De igual manera, se ha investigado la relación entre el liderazgo ético y el entorno organizacional. Sin embargo, esas investigaciones siguen aferradas a la noción antropocéntrica del liderazgo ético, y no evoluciona hacia un enfoque más institucionalista.
15. Como consecuencia de lo anterior, el enfoque institucionalista del liderazgo ético es un terreno de investigación muy prometedor para los especialistas en materia de cumplimiento (*compliance*) y la prevención de la corrupción corporativa. Allí se encuentra un horizonte muy amplio e interesante de investigación en esta materia. Si bien, por ahora, hay importantes desafíos para avanzar en la dirección de la implementación universal de normas o estándares internacionalmente aplicables o exigibles, debido a la heterogeneidad y las asimetrías existentes entre los diferentes países, derivadas de sus distintas tradiciones legales y de otros factores socioeconómicos.

## ***6.2. Recomendaciones para América Latina***

América Latina recién está entrando en la ola de los programas de cumplimiento antisoborno y anticorrupción. Aun son pocos los países de la región que han adoptado una legislación que obligue a las empresas a implementar este tipo de programas. Y aquellos países que lo han hecho avanzan lentamente exigiendo a las empresas la implementación de programas de cumplimiento con enfoque de control normativo y gestión del riesgo. La adopción de programas de cumplimiento con enfoque del liderazgo ético aun no es exigida a las empresas.

América Latina debería considerar la posibilidad de que todos los países de la región ajusten su legislación interna, para complementar su política de represión de la corrupción con un régimen de prevención. Este régimen de prevención debería basarse en la exigencia universal a las empresas de cierto tamaño hacia arriba, de implementar programas cumplimiento antisoborno y anticorrupción que incluyan mecanismos para el control individual y situacional del comportamiento desviado, así como vías de cambio para la implementación de procesos diseñados para promover y fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de las organizaciones.

## ***6.3. Recomendaciones para Colombia***

Colombia es uno de los países que ha adoptado legislación en materia de programas de cumplimiento antisoborno y anticorrupción. La Superintendencia de Sociedades hoy exige a algunas de sus vigiladas (no a todas), el diseño, desarrollo e implementación de programas de transparencia y ética empresarial (PTEE). La regulación emitida por la superintendencia exige que estos programas sean diseñados con enfoque de riesgo, lo cual es un avance importante comparado con otros países de la región. Sin embargo, el enfoque de riesgo se queda corto para transformar la cultura de las organizaciones, en punto a promover el comportamiento ético y controlar el desviado. La Superintendencia de Sociedades y otros reguladores en el país deberían promover la adopción universal, entre las empresas de cierto tamaño hacia arriba, de programas cumplimiento

antisoborno y anticorrupción que no se limiten a mecanismos para el control individual y situacional del comportamiento desviado, sino que incluyan la implementación de procesos institucionales y permanentes de liderazgo ético, diseñados para promover y fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### *Doctrina*

- Álvarez, J., Calderón, R., & Rodríguez, I. (2011). "Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global". *Contabilidad y negocios*. Vol. 6(11). Pp. 56-66.
- Anderson, M. (2015). *A history of fair trade in contemporary Britain: From civil society campaigns to corporate compliance*. Springer.
- Ardichvili, A., Mitchell, J. & Jondle, D. (2009). "Characteristics of ethical business cultures". *Journal of business ethics*. Vol. 85(4). Pp. 445-451.
- Aronson, E. (2001). "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives". *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*. Vol. 18(4). Pp. 244-256.
- Babin, B., Boles, S. & Robin, P. (2000). "Representing the perceived ethical work climate among marketing employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28(3). Pp. 345-358.
- Baker, L., Hunt, G. & Andrews, M. (2006). "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values". *Journal of business research*. Vol. 59(7). Pp. 849-857.
- Barnard, C. (1968). "The functions of the executive". Vol. 11. Harvard University Press.
- Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K., Sunstein, C., Thaler, R., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W., & Galing, S. (2017). "Should Governments Invest More in Nudging?" *Psychological Science*. Vol. 28(8). Pp. 1041-1055.
- Bentham, J. (1830). *The rationale of punishment*. Pennsylvania: Kessinger Publishing.
- Bicchieri, C. (1997). *Rationality and coordination*. Cambridge University Press.
- Bowen, H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brito, J. (2016). "La ética y los estilos de liderazgo". *INNOVA Research Journal*. Vol. 1(2). Pp. 41-48.

- Brown, M, Treviño, L & Harrison, D. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 97(2). Pp. 117-134.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*. Vol. 17(6). Pp. 595-616.
- Brown, M., Treviño, L & Hartman, L. (2000). "Moral Person and Moral Manager: how executives develop a reputation for ethical leadership". *California Management Review*. Vol. 42(4). Pp. 128-142.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Canclini, N. (2012). *Consumidores y ciudadanos*. Naucalpan: Gribaljo.
- Chadegani, A. & Jari, A. (2016). "Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model". *Procedia Economics and Finance*. Vol. 36. Pp. 51-61
- Chonko, L. & Hunt, S. (2000). "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary". *Journal of Business Research*. Vol. 50(3). Pp. 235-244.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Correa, J.; Rodríguez, M. & Pantoja, M. (2018). "Liderazgo Ético en Las Organizaciones: Una Revisión De La Literatura". *Ad-Minister*. Núm. 32. Pp. 57-82.
- Cullen, J., Victor, B., & Bronson, J. (1993). "The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity". *Psychological reports*. Vol. 73(2). Pp. 667-674.
- De Graterol, E, & de Lorbes, M. (2008). "El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. Revista de artes y humanidades". *UNICA*. Vol. 9(22). Pp. 59-78.
- Drucker, P (2011). *La práctica del management*. Barcelona: Ciro.
- Ferrell, C., & Gresham, G. (1985). "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing". *Journal of marketing*. Vol. 49(3). Pp. 87-96.
- Foreman, K., & Money, H. (1995). "Internal marketing: concepts, measurement and application". *Journal of marketing management*. Vol. 11(8). Pp. 755-768.
- Gaffney, J. (1977). "Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness". *America Magazine: The Jesuit Review of Faith & Culture*. Vol. 136(18).

- García, L. (2019). "La gestión de riesgos de corrupción, fraude y otras irregularidades en la contratación pública". *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 28. Pp. 91-106.
- George, W. (1990). "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level". *Journal of Business research*. Vol. 20(1). Pp. 63-70.
- Greene, W., Walls, G. & Schrest, L. (1994). "Internal marketing: the key to external marketing success". *Journal of Services marketing*. Vol. 8(4).
- Hatcher, T. & Aragon, R. (2000a). "Rationale for and development of a standard on ethics and integrity for international HRD research and practice". *Human Resource Development International*. Vol. 3(2). Pp. 207-219.
- Hatcher, T. & Aragon, S. (2001). "Academy of Human Resource Development standards on ethics and integrity". *Advances in developing human resources*. Vol. 3(1). Pp. 7-10.
- Hatcher, T., & Aragon, R. (2000b). "A code of ethics and integrity for HRD research and practice". *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 11(2).
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Hunt, S. & Vitell, S. (1986). "A general theory of marketing ethics". *Journal of macromarketing*. Vol. 6(1). Pp. 5-16.
- Hunt, S.(1990). "Truth in marketing theory and research". *Journal of Marketing*. Vol. 54(3). Pp. 1-15.
- Hunt, S., Chonko, L. & Wilcox, J. B. (1984). "Ethical problems of marketing researchers". *Journal of Marketing Research*. Vol. 21(3). Pp. 309-324.
- Hunt, S., Wood, V. & Chonko, L. (1989). "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing". *Journal of marketing*. Vol. 53(3). Pp. 79-90.
- Kalshoven, K. & Boon, T. (2012). "Ethical leadership, employee well-being, and helping". *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 11(1). Pp. 60-68.
- Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*. Bedrijfskunde Universiteit.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2013a). "Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators". *Applied Psychology*. Vol. 62(2). Pp. 211-235.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011a). "Ethical leader behavior and big five factors of personality". *Journal of business ethics*. Vol. 100(2). Pp. 349-366.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011b). "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure". *The Leadership Quarterly*. Vol. 22(1). Pp. 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2013b). "Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 22(2). Pp. 165-181.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H. & Boon, C. (2016). "Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31(2). Pp. 500-515.
- Kaptein, M. (2008). "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. Vol. 29(7). Pp. 923-947.
- Kliksberg, B. (2003). "Ética y gerencia de organizaciones / Ethics and Management / Etique et gerance". *Innovar*. Vol. 13(22). Pp. 39-42.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley: University of California Press.
- Knights, D. & O'Leary, M. (2006). "Leadership, ethics and responsibility to the other". *Journal of Business Ethics*. Vol. 67(2). Pp. 125-137.
- Marjit, S. & Shi, H. (1998). "On Controlling Crime with Corrupt Officials". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 32(1). Pp. 163-172.
- Martínez, W. (2019). *Guía para la gestión de riesgo de corrupción en las empresas – Sector real*. Bogotá D.C.: Editorial Legis.
- Mayer, M., Aquino, K., Greenbaum, R. & Kuenzi, M. (2012). "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership". *Academy of Management Journal*. Vol. 55(1). Pp. 151-171.
- Mayer, M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, Mary, & Salvador, Rommel. (2009). "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model". *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 108(1). Pp. 1-13.
- McCabe, L., Treviño, K., & Butterfield, D. (2001). "Cheating in academic institutions: A decade of research. Ethics & Behavior". Vol. 11(3). Pp. 219-232.
- Ochoa, L. (2012). "El Liderazgo Ético a la Vanguardia de las Transformaciones Empresariales". *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*. Vol. 7(2). Pp. 1-9.

- Persky, J. (1995). "Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 9(2). Pp. 221-231.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D. & Folger, R. (2010). "The relationship between ethical leadership and core job characteristics". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31(2/3). Pp. 259-278.
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Mitchelson, J. (2006). "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership". *Journal of Business Ethics*. Vol. 63(4). Pp. 345-359.
- Roncancio, P. (2012). Una aproximación a la discusión y práctica del marketing cultural. En: Grueso, M. & Toca, C. (Dir.). *Áreas funcionales para la reflexión: marketing y recursos humanos*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Ruiz, G. (2014). "Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad". *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*. Núm. 6. Pp. 249-260.
- Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. (5a.Ed.). Wiley.
- Schwartz, S. (2013). "Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements". *Business Horizons*. Vol. 56(1). Pp. 39-50.
- Simonetta, C. (2017). "Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe". *Ciencias Administrativas*. Núm. 10.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. & Kraft, K. (1996). "Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals". *Journal of Business research*. Vol. 36(3). Pp. 245-255.
- Sonnenfeld, A. (2011). *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien*. (Vol. 2a. ed). Madrid: Ediciones Encuentro S.A.
- Sweeney, B., Arnold, D. & Pierce, B. (2010). "The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions". *Journal of Business Ethics*. Vol. 93(4). Pp. 531-551.
- Thaler, H., & Sunstein, R. (2008). "Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness". *International Review of Economics Education*. Vol. 8(1). Pp. 158-159.
- Toor, S. & Ofori, G. (2009). "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture". *Journal of Business Ethics*. Vol. 90(4). Pp. 533-547.
- Trevino, L. & Youngblood, A. (1990). "Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior". *Journal of Applied psychology*. Vol. 75(4).

- Vásquez, R. & Vásquez, X. (2006). “Gestión Humana Y Liderazgo Transformacional en Los Nuevos Tiempos”. *Folleto Gerenciales*. Vol. 10(10). Pp. 15-28.
- Villoria, M. (2011). “Empleo público e integridad: instrumentos, procesos y estructuras”. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas / Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria*. Núm. 1. Pp. 53-70.
- Wang, H. Tong, L., Takeuchi, R. & George, G. (2016). *Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility*.
- Zaleznik, A. (2004). “Managers and leaders. Are they different? 1977”. *Harvard Business Review*. Vol. 82(1). Pp. 74-81.

### ***Informes, resoluciones y otros documentos***

- BIS. (1988). “Prevention of criminal use of the banking system for the purpose of money-laundering”. <https://www.bis.org/publ/bcbsc137.pdf>.
- BIS. (2001). “Conducting a Supervisory Self-Assessment Practical Application”. <https://www.bis.org/publ/bcbs81.pdf>.
- BIS. (2003a). “Consolidated KYC Risk Management”. <https://www.bis.org/publ/bcbs101.pdf>.
- BIS. (2003b). *Initiatives by the BCBS, IAIS and IOSCO to combat money laundering and the financing of terrorism*. <https://www.bis.org/publ/joint05.pdf>.
- BIS. (2004). “Convergencia internacional de medidas y normas de capital”. <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>.
- BIS. (2005). “Compliance and the compliance function in banks”. <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.
- BIS. (2006a). “Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz”. <https://www.bis.org/publ/bcbs129esp.pdf>.
- BIS. (2006b). “Metodología de los principios básicos”. <https://www.bis.org/publ/bcbs130esp.pdf>.
- BIS. (2012). “Core Principles for Effective Banking Supervision”. <https://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf>.
- BIS. (2017). “Guidelines”. *Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism*. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d405.pdf>.
- BIS. (2018). “La comunidad supervisora internacional se reúne para debatir los retos futuros de la supervisión y la regulación bancarias mundiales”. *Comunicado de prensa del BIS*. [https://www.bis.org/press/p181129\\_es.htm](https://www.bis.org/press/p181129_es.htm).

- DOJ. (2022). “A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Second Edition”. <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>.
- DOJ. (2022). “FCPA: An Overview”. *U.S. Department of Justice*. <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>.
- ISO. (2016). “Sistema de Gestión Antisoborno”. *OBP*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>.
- OCDE. (1997). “Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales”. [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_Spanish.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf).
- OCDE. (1997). “Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales y documentos relacionados”. [http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_Spanish.pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf).
- OEA. (1996). “Convención Interamericana contra la Corrupción”. [http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp\\_conve\\_interame\\_contr\\_corrup.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp_conve_interame_contr_corrup.pdf).
- Organización de Naciones Unidas. (2003). “Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción”. [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion\\_de\\_las\\_NU\\_contra\\_la\\_Corrupcion.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf).